

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL,
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Perum BULOG Divre Jatim)**

*(Asmie Poniwati

Fakultas Ekonomi, Universitas Bhayangkara Surabaya

Jl. A. Yani 114 Surabaya

Email: asmieangky@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, transformasional terhadap kinerja karyawan terutama Perum Bulog Divre Jawa Timur. Teknik estimasi menggunakan data kuesioner Perum Bulog Divre Jatim. Hasilnya menunjukkan beberapa temuan, pertama gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan dampak yang lebih tinggi dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, yang pada gilirannya apabila Perum Bulog berkeinginan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan maka sebaiknya saat ini menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci : *kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan.*

PENDAHULUAN

Sejak tanggal 20 Januari 2003 LPND Bulog secara resmi berubah menjadi Perum Bulog berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 7 Tahun 2003 yang kemudian direvisi menjadi PP RI No. 61 Tahun 2003. Peluncuran Perum Bulog ini dilakukan di Gedung Arsip Nasional Jakarta pada tanggal 10 Mei 2003. Dikarenakan manusia mempunyai peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan organisasi, maka manusia menjadi penentu dan penggerak jalannya suatu organisasi. Atas dasar itu maka perhatian dari seorang pemimpin kepada bawahannya sangat diperlukan. Betapapun baik dan sempurnanya perencanaan dan pengawasan dalam suatu organisasi,

tanpa didukung minat dan semangat kerja dari karyawan maka tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan sulit untuk dicapai pada tingkat yang optimal. Pada Unit Organisasi Perum Bulog Divre Jatim, manusia merupakan salah satu faktor penentu tercapainya tujuan organisasi, salah satu ukuran keberhasilan suatu instansi dilihat dari tingkat produktivitas manusianya. Produktivitas pekerjaan sebagian besar tergantung pada kemauan para karyawan untuk menghasilkan sesuatu, untuk itu pimpinan harus berusaha agar para anggotanya mempunyai motivasi tinggi untuk menjalankan tugasnya.

Dalam merespon perubahan itu setiap organisasi dihadapkan pada

serangkaian tantangan seperti: peningkatan efektivitas, efisien dan produktivitas, kemampuan kompetisi, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, dan upaya secara terus menerus menjaga keserasian antar dimensi-dimensi organisasi seperti kultur, proses dan strategi, serta menjaga agar organisasi tetap sehat dan tangguh di tengah lingkungan yang terus mengalami perkembangan menurut French dan Bell dikutip Handoko (2003). Begitu pentingnya respon organisasi ini, maka perlu juga diingatkan bahwa masa depan organisasi sangat tergantung kepada kemampuan mereka menguasai perubahan-perubahan (Leon Martel dalam Gibson et.al.,2002). Untuk menguasai perubahan-perubahan di dalam sebuah organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien, produktif dan kompetitif. Oleh karena itu meningkatkan kinerja organisasi merupakan salah satu faktor yang perlu dituntut adanya kemampuan SDM yang profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugasnya. Kendala yang perlu mendapat perhatian untuk menghadapi isu yang berkembang di atas serta untuk mewujudkan kinerja organisasi yang baik setidaknya-tidaknya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah kepemimpinan, motivasi kerja serta struktur maupun mekanisme kerja yang ada di dalam organisasi tersebut.

Kalau diamati dari beberapa faktor yang telah dikemukakan di atas, maka faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja SDM sebab dapat berimbas pada baik buruknya kinerja organisasi. Sebab dalam organisasi apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Oleh karenanya pemimpin yang baik dapat menjadi teladan bagi bawahannya dalam bekerja. Seorang pemimpin di dalam organisasi formal disamping harus dipatuhi oleh bawahannya, ia juga harus memiliki prestasi lebih sehingga dapat memperkuat kepatuhan bawahan terhadap dirinya, kharismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, serta mempunyai perhatian individual. Potensi lebih ini dapat berupa kewibawaan pribadi, pengetahuan maupun kecakapan terutama yang menyangkut bidang tugasnya, yang sering disebut dengan *managerial skill*. Penerapan kekuasaan, kewibawaan, *managerial skill*, inspirasional, stimulasi intelektual, serta mempunyai perhatian individual akan terlihat dari perilaku kepemimpinan ataupun gaya manajerial yang dirasakan oleh bawahannya. Rendahnya kinerja organisasi ini terjadi sebagai konsekuensi dari keseluruhan perilaku kepemimpinan dan gaya manajerial yang sering digunakan oleh *top manager* pada hirarki organisasi publik. Faktor kepemimpinan dan gaya manajerial yang bersifat feodalistik dan paternalistik berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi (Siagian, 2003) sehingga untuk melakukan

perbaikan kinerja tersebut para pemimpin dituntut dapat melakukan pembinaan, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai bawahan di lingkungannya, yang tentunya dengan pola gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Keberhasilan pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif tergantung dari gaya dalam kepemimpinannya. Prestasi kerja yang efektif hanya dapat dicapai dengan cara mengetahui apa yang diinginkan oleh bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang akan diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan, dapat menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan, serta responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan. Serta kepemimpinan dapat dianggap efektif apabila dalam kepemimpinannya seorang pemimpin mempunyai kharisma, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (TScannen-Moran,2003). Rendahnya kinerja karyawan juga dapat ditunjukkan dengan hal-hal yaitu jika kebanyakan dari karyawannya bertingkah laku deviatif menyimpang secara sosial, abnormal penampilannya, kriminal tindakannya, dan hal ini harus dicari sebab-sebabnya pada kondisi dan situasi sosial yang diciptakan sendiri oleh para pemimpin itu. Karena kepemimpinan yang buruk akan menyebabkan rusaknya iklim psikis yang baik, menurunkan produktivitas

dan kegairahan kerja, menambah frustrasi para anggota, memperbanyak penderitaan lahir batin, menimbulkan penderitaan-penderitaan *neurosa* di kalangan berikutnya, menambah agresivitas anak buahnya dan menimbulkan banyak konflik terbuka dan tertutup serta menyebabkan banyak keresahan sosial, sehingga banyak pemimpin baik yang ada di jajaran bawah maupun jajaran atas terheran-heran, sedih dan bingung, sebab menemukan banyak anak buahnya yang tidak berdisiplin dalam bekerja, santai-santai, tidak bersemangat, berbuat semau sendiri, melakukan sabotase, dan berbuat kriminal. Hal ini timbul karena faktor dari gaya kepemimpinan abnormal, di mana situasi tercipta karena tidak dimilikinya jiwa pemimpin yang baik, tidak bijaksana dan tidak ada rasa kemanusiaan, egoistis dan *overambisius*, mementingkan *interest* sendiri dan “*gila kekuasaan*”, serta tidak mampu mengemban tanggung jawab dalam memimpin suatu organisasi (Kartono, 2002:171).

Sementara itu para bawahan tidak akan mencapai suatu tingkat produktivitas yang tinggi, kecuali mereka mempertimbangkan harapan-harapan tinggi pemimpin tersebut benar-benar realistis dan bisa dicapai. Jika mereka didorong untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang tidak bisa dicapai, kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menerapkan hasil-hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka hasilkan (J. Sterling Livingston dalam Thoha, 2001:192). Seperti yang telah

digambarkan pada beberapa alenia di atas tampak jelas bahwa adanya keterkaitan yang sangat kuat antara faktor gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, sebab gaya kepemimpinan dalam hal ini dapat menciptakan atau merubah iklim organisasi dan motivasi kerja yang berkembang di dalamnya. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Hayward (2005), yang berjudul *Relationship between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation*. Obyek penelitian yang dilakukan oleh Hayward adalah semua organisasi pemerintah yang ada di Afrika Selatan dan variabel kepemimpinan yang digunakan adalah transaksional dan transformasional. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian ini terletak pada obyek penelitian yang dikhususkan pada 1 Divre saja yaitu Divre Jatim dan pada variabel bebas hanya menggunakan kepemimpinan transaksional, transformasional. Adapun alasan penekanan pada variabel kepemimpinan transaksional, transformasional karena sesuai dengan fenomena yang ada pada Perum Bulog Divre Jatim yang diduga pemimpin mengaplikasikan *Four I's* (Bass dan Avolio dalam Hickam, 1998) di mana pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap karyawan, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok.

LANDASAN TEORI KEPEMIMPINAN

Dubin dalam Wahjosumidjo (2003) menyatakan bahwa *Leadership is the exercise of authority and the making of decisions* (kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan). Humphill dalam Wahjosumidjo (2003) bahwa *leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems* (kepemimpinan adalah langkah pertama yang berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan). Sedangkan menurut Miftah Thoha bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi kepemimpinan adalah merupakan upaya bagaimana mengambil langkah sebagai upaya menyelesaikan suatu persoalan. Sedangkan Steers (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi, dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakan karena kewajiban atau takut akan konsekuensi dari ketidakpatuhan. Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dari proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan. Jadi dari pendapat Katz dan Kahn dapat

dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan mendorong orang lain agar orang tersebut melakukan sesuatu tanpa adanya paksaan.

Dalam menjelaskan arti kepemimpinan, Mintzberg (Kartono, 2002:33) berpendapat bahwa pemimpin dalam arti luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku social dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan ekseptansi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya. Kepemimpinan memiliki arti yang penting dalam organisasi, maka seorang pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Mintzberg bahwa ada tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hirarkinya, peran tersebut meliputi : peran hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), peran yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), dan peran pembuat keputusan (*decisional role*) (Thoha, 2001:232-240). Jadi seorang baru dapat dikatakan pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau kegiatan dalam rangka mencapai

suatu tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang formal dalam organisasi.

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Menurut Bycio dkk, (1995) serta Koh dkk, (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal, yakni: 1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; 2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; 3) pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Selanjutnya, Bass (dalam Robbins-Judge, 2008) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan

transaksional ditunjukkan dengan dua gambaran perilaku pimpinan sebagai berikut: 1) imbalan kontingen, pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai; 2) manajemen dengan eksepsi, pada manajemen eksepsi pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Selain secara aktif, manajemen dengan eksepsi juga bisa dilakukan secara pasif.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Hamalik (2005:23) mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu: 1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; 3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Budiarto dan Selly (2004) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi kepuasan kerja, dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Bass (2008) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: 1) kharisma, pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan. Perilaku kepemimpinan transformasional ini mampu menularkan nilai-nilai tersebut pada karyawan; 2) inspirasional, aspek inspirasional ini berperan terutama untuk menciptakan dan menjaga semangat karyawan agar selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan. Mereka harus memiliki kesadaran bahwa tujuan dan cita-cita bersama yang ingin dicapai yaitu menjadi perusahaan umum yang unggul ada di tangan mereka saat terjadi interaksi dengan masyarakat; 3) stimulasi intelektual, stimulasi intelektual berkontribusi besar pada sikap karyawan yang mampu mengambil inisiatif untuk memberi pelayanan yang memuaskan pada masyarakat dalam situasi yang berbeda-beda. Karyawan dituntut untuk selalu mampu melakukan inisiatif untuk mengambil tindakan dalam waktu yang singkat sesuai dengan apa yang diperlukan oleh masyarakat; 4) perhatian individual, perhatian individu merupakan kunci suksesnya suatu kualitas fungsional karena hal ini menunjukkan adanya keterlibatan dari semua karyawan untuk memberikan kontribusi yang tinggi melalui kinerja yang diberikan

pada saat terjadinya interaksi dengan masyarakat.

KINERJA

Konsep kinerja (performance) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* (Keban, 2000). Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya Ruky (2002:14) menyatakan bahwa kinerja merupakan pengalihbahasaan dari bahasa Inggris "*performance*" yang diartikan oleh Bernadin dan Russel (Ruky, 2002:15) bahwa *performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period* (kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Dalam definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa mereka menekankan pengertian prestasi sebagai hasil atau hal yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Selanjutnya Robbin (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Flippo menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi itu dicapai menurut kriteria tertentu, oleh orang tertentu, dan dinilai oleh orang tertentu. Kenyataan di

lapangan peneliti amati bahwa kinerja seorang pegawai dinilai berhasil atau tidak bukan oleh golongan atau kelompok tertentu tetapi dinilai oleh masyarakat luas, jadi kinerja pegawai di lingkungan organisasi Perum Bulog Divre Jatim tidak bisa dinilai oleh golongan tertentu saja. Dari berbagai definisi kinerja di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh para pegawai dalam pelaksanaan suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

KINERJA KARYAWAN

Pengukuran variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini sesuai Fiedler (Thoha, 2001:36) dengan menggunakan indikator sebagai berikut: 1) tingkat kemampuan kerjasama yaitu tingkat kemampuan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan antara atasan dan bawahan di masing – masing bagian di lingkungan Perum Bulog Divre Jatim, tingkat kemampuan kerjasama antar pegawai di tiap-tiap bagian di lingkungan Perum Bulog Divre Jatim;2) Tingkat inisiatif meliputi tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya., tingkat inisiatif atasan dalam mengambil suatu kebijakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya;3) Tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya meliputi tingkat pendidikan para pegawai, tingkat pengalaman pegawai; 4) Tingkat kualitas hasil kerja yaitu

tingkat kesesuaian tugas dengan perintah, tingkat kualitas hasil kerja.

METODE PENELITIAN

Berdasar jenisnya, penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian eksplanatoris yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel – variabel baik yang diperoleh dari dasar teoritis dan empiris maupun hasil eksplorasi melalui sebuah pengujian hipotesis (Sugiyono, 2006). Adapun penelitian ini dilaksanakan pada Perum Bulog Divre Jatim dan lebih ditekankan pada salah satu bidang yang ada yaitu pada SDM. Jumlah keseluruhan dari obyek yang akan diteliti di Perum Bulog sejumlah 559 Orang maka jumlah populasi 559 orang namun demikian karena Pimpinan Organesasi merupakan Obyek yang akan diteliti maka di dalam populasi tidak dimasukan sehingga jumlah karyawan yang akan diteliti populasinya sejumlah 558 orang. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan Populasi karyawan Perum Bulog Divre Jatim di masing-masing strata (jenjang) dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1 Populasi Karyawan Perum Bulog Divre Jatim

Jabatan	Jumlah (Orang)
WaKadivire	1
Kabid	4

Kasubdivre	13
WaKasubdivre/RM/Asisten	19
Kasi Divre/ Sub Divre	95
Ka UPGB	22
Kepala Gudang	59
Staf	345
Total	558

Sumber : Data Sekunder Perum Bulog Divre Jatim tahun 2011

Pengambilan sample tersebut dilakukan dengan cara acak pada strata dimana setiap anggota populasi mulai dari staf sampai WaKadivire mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Pengambilan sampel acak tersebut dilakukan dengan cara undian, yaitu dengan cara memberi nomor – nomor yang sesuai dengan banyaknya sampel yang dibutuhkan (Husein, 2005).

Selanjutnya teknik pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini disebut teknik *stratify simple random sampling* dengan obyek 194 karyawan dari populasi 588 karyawan Perum Bulog Divre Jatim. Jumlah sample tersebut diperoleh berdasarkan acuan rumus Taro Yamane (dalam Riduwan, 2006:65) dengan presisi 10%, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1}$$

n = jumlah sampel
 N = jumlah populasi
 d = presisi (ditetapkan 10%)

Dari rumusan tersebut maka dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{1}{1(0,1)^2 + 1} = \frac{1}{1,01} = 0,99 = 1$$

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{4}{4(0,1)^2 + 1} = \frac{4}{1,04} = 3,85 = 4$$

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{13}{13(0,1)^2 + 1} = \frac{13}{1,13} = 11,50 = 12$$

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{19}{19(0,1)^2 + 1} = \frac{19}{1,95} = 15,96 = 16$$

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{95}{95(0,1)^2 + 1} = \frac{95}{1,95} = 48,71 = 49$$

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{22}{22(0,1)^2 + 1} = \frac{22}{1,22} = 18,03 = 18$$

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{59}{59(0,1)^2 + 1} = \frac{59}{1,59} = 37,10 = 37$$

$$n = \frac{N}{N d^2 + 1} = \frac{345}{345(0,1)^2 + 1} = \frac{461}{4,45} = 77,52 = 78$$

Sampel yang terpilih sebanyak $(1+4+12+16+49+18+37+78) = 215$ karyawan tetap Perum Bulog Divre Jatim tersebut nantinya akan menilai pimpinan mereka, yaitu Kadivre Perum Bulog Divre Jatim dalam segi kepemimpinan yang akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dalam tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Sample Karyawan Perum Bulog Divre Jatim

Jabatan	Jumlah Populasi (Orang)	Jumlah Sampel
	-	-
WaKadivre	1	1
Kabid	4	4
Kasubdivre	13	12
WaKasubdivre	19	16
Kasi	95	49
Ka UPGB	22	18
Kagud	59	37
Staf	345	78
Total	558	215

Sumber : Data Sekunder Perum Bulog Divre Jatim tahun 2012 (Diolah2012)

Cara pengukuran indikator dalam penelitian ini dengan menggunakan skala Likert 1-1,8 sampai 4,3 - 5. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item - item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Noermijati 2008). Kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut 1) kategori jawaban tinggi/sangat bagus/sangat setuju diberi skor 4,3 - 5, 2) kategori jawaban tinggi/bagus/penting diberi skor 3,5 - 4,2, 3) kategori jawaban netral diberi skor 2,7 - 3,4, 4) kategori jawaban tidak setuju diberi skor 1,9 - 2,6, 5) kategori jawaban rendah/jelek/sangat tidak setuju diberi skor 1 - 1,8.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik deskriptif menggambarkan distribusi frekuensi jawaban responden berdasarkan tanggapan atas pernyataan - pernyataan dalam kuesioner. Item-item pernyataan variabel - vadabel dalam

implementasi Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Trasformasional dan Kinerja Karyawan tersebut secara keseluruhan digambarkan dalam bentuk tabel deskripsi frekuensi, di mana terdapat dasar interpretasi skor indikator dalam tiap variabel penelitian. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada interpretasi skor yang telah digunakan Noermijati (2008) pada tabel 3.

Tabel 3 Dasar Interpretasi Skor Indikator dalam Variabel Penelitian

No	Nilai / Skor	Interpretasi
1.	4,3 - 5	Sangat Setuju
2.	3,5 - 4,2	Setuju
3.	2,7 - 3,4	Netral
4.	1,9 - 2,6	Tidak Setuju
5.	1 - 1,8	Sangat Tidak Setuju

Sumber : Noermijati, 2008

Kepemimpinan Transaksional (X1)

Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel Kepemimpinan Transaksional adalah *Imbalan Kontingen, dan Manajemen Eksepsi.*

Data dari indikator kepemimpinan transaksional tersebut adalah sebagaimana dalam tabel 4.

Tabel 4 Distribusi Indikator Dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Indikator			Mean (Rata-rata)
Imbalan Kontingen	3,81	X1.1	4,05
		X1.2	3,57
Manajemen Eksepsi	4,34	X1.3	4,28
		X1.4	4,39
Total			16,32

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012)

Dari tabel 4 terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) mempunyai mean 4,08 yang terdiri dari dua indikator, yaitu : mean imbalan kontingen 3,81 (X1.1 dan X1.2) , dan mean manajemen eksepsi 4,34 (X1.3 dan X1.4). Mean terbesar ditunjukkan oleh indikator manajemen eksepsi. Hal ini berarti bahwa responden yang merupakan karyawan tetap Perum BULOG Divre Jatim sangat respons terhadap gaya kepemimpinan yang membuat *berusaha keras untuk memantau standar yang ditetapkan dan menjamin perbaikan kerja terus menerus sesuai dengan standar*. Mean terkecil ditunjukkan oleh indikator imbalan kontigen sebesar 3,81. Hal ini berarti bahwa melakukan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan dan mendapatkan imbalan sesuai dengan kesepakatan di Perum BULOG Divre Jatim tidak terlalu berarti dibandingkan berusaha keras untuk perbaikan kerja

terus menerus sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kepemimpinan Transformasional (X2)

Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional adalah *kharisma, inspirasional, rangsangan intelektual, perhatian individual*. Data dari indikator kepemimpinan transformasional tersebut adalah sebagaimana dalam tabel 5.

Tabel 5 Distribusi Indikator Dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator			Mean	Std Deviation
Kharisma	4,04	X2.1	4,12	.593
		X2.2	3,96	.686
Inspirasional	4,48	X2.3	4,54	.483
		X2.4	4,41	.484
Stimulasi intelektual	4,27	X2.5	4,32	.439
		X2.6	4,21	.594
Perhatian individual	4,18	X2.7	3,87	.696
		X2.8	4,48	.490
Total			33,96	4,468

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012)

Dari tabel 5 terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) mempunyai mean 4,24 yang terdiri dari empat indikator, yaitu : mean kharisma 4,04 (X2.1 dan X2.2) , mean inspirasional 4,48 (X2.3 dan X2.4), mean stimulasi intelektual 4,27 (X2.5 dan X2.6), dan mean perhatian individual 4,18 (X2.7 dan X2.8). Mean terbesar ditunjukkan oleh indikator inspirasional sebesar 4,48. Hal ini berarti bahwa responden yang merupakan karyawan tetap Perum BULOG Divre Jatim sangat respons terhadap gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dalam mengedepankan kepuasan pelanggan

dan cita-cita bersama. Mean terkecil ditunjukkan oleh indikator kharisma sebesar 4,04. Hal ini berarti bahwa kharisma tidak terlalu berarti jika dibandingkan dengan seorang pemimpin yang mempunyai inspirasi.

Kinerja Karyawan

Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kinerja karyawan adalah *tingkat kemampuan kerjasama, tingkat inisiatif, tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, kualitas hasil kerja*. Data dari indikator kinerja karyawan tersebut sebagaimana dalam tabel 6.

Tabel 6 Distribusi Indikator Dari Variabel Kinerja Karyawan

Indikator			Mean	Std Deviation
Kuantitas	4,14	Y.1	4,16	.587
		Y.2	4,12	.579
Kualitas	4,21	Y.3	4,53	.448
		Y.4	3,88	.622
Ketepatan Waktu	4,25	Y.5	4,25	.528
		Y.6	4,26	.529
Total			25,23	3,29

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012)

Dari tabel 6 terlihat bahwa variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai mean 4,20 yang terdiri dari tiga indikator, yaitu : mean Kuantitas 4,14 (Y.1 dan Y.2) , mean Kualitas 4,21 (Y.3 dan Y.4), dan mean Ketepatan Waktu 4,25 (Y.5 dan Y.6). Mean terbesar ditunjukkan oleh indikator ketepatan waktu sebesar 4,25. Hal ini berarti bahwa responden yang merupakan karyawan tetap Perum BULOG Divre Jatim sangat respons terhadap gaya kepemimpinan yang mampu membawa pekerjaan tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan. Mean terkecil ditunjukkan oleh indikator kuantitas sebesar 4,14. Hal ini berarti bahwa pencapaian kuantitas sesuai permintaan pelayanan

dan pencapaian sasaran hasil kerja tim tidak terlalu berarti dibandingkan ketepatan waktu. Pengujian instrument penelitian baik dari segi validitas maupun reliabilitas dilakukan terhadap 215 responden karyawan Perum BULOG Divre Jatim. Diperoleh hasil bahwa instrumen penelitian yang dipergunakan adalah valid, dimana nilai koefisien korelasi antara butir soal dengan skor total masing-masing variabel berada diatas nilai r, dan signifikan kurang dari 0,05. Sedangkan untuk uji keterandalan instrument dilakukan dengan cronbach Alpha demikian instrument dalam penelitian dapat dinyatakan realibel. Untuk lebih jelasnya hasil dari uji validitas dan reliabilitas.

Uji Validitas

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional (X1)

Tabel 7 Uji Validitas Item-Item Variabel Kepemimpinan Transaksional

Item	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Kritis (0,05)	Sig	Keterangan
X1.1	.732	.308	.000	Valid
X1.2	.736	.308	.000	Valid
X1.3	.495	.308	.000	Valid
X1.4	.507	.308	.000	Valid

Sumber: Data diolah Tahun 2012

Dari pengujian pada table 7 tampak item kepemimpinan transaksional pada uji validitas

menunjukkan nilai yang valid, sehingga dapat digunakan untuk analisis/pengujian lebih lanjut,

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)**Tabel 8 Uji Validitas Item-Item Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Kritis (0,05)		Keterangan
X2.1	.557	.308	.000	Valid
X2.2	.594	.308	.000	Valid
X2.3	.691	.308	.000	Valid
X2.4	.575	.308	.000	Valid
X2.5	.502	.308	.000	Valid
X2.6	.630	.308	.000	Valid
X2.7	.620	.308	.000	Valid
X2.8	.639	.308	.000	Valid

Sumber: Data diolah Tahun 2012.

Dari pengujian pada table 8 menunjukkan nilai yang valid sehingga tampak item kepemimpinan dapat digunakan untuk transformasional pada uji validitas analisis/pengujian lebih lanjut,

Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**Tabel 9 Uji Validitas Item-Item Dalam Variabel Kinerja Karyawan**

Item	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Kritis (0.05)	Sig	Keterangan
Y.1	.690	.308	.000	Valid
Y.2	.776	.308	.000	Valid
Y.3	.592	.308	.000	Valid
Y.4	.737	.308	.000	Valid
Y.5	.787	.308	.000	Valid
Y.6	.797	.308	.000	Valid

Sumber: Data diolah Tahun 2012.

Dari pengujian pada table 9 item dapat digunakan untuk kinerja karyawan pada uji validitas analisis/pengujian lebih lanjut, menunjukkan nilai yang valid sehingga

Tabel 6 Uji Validitas ketiga Variabel

Item	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Kritis (0,05)	Sig	Keterangan
X1	.327	.308	.000	Valid
X2	.649	.308	.000	Valid
Y	1.000	.308	.000	Valid

Sumber: Data diolah Tahun 2012.

Dari pengujian di atas tampak variabel kepemimpinan ransaksional, variabel kepemimpinan ransformasional, dan variabel kinerja karyawan adalah valid, sehingga dapat digunakan untuk analisis / pengujian lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Pengujian ini merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen untuk penelitian lebih lanjut.

Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transaksional

Tabel 10 Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transaksional

Variabel	Koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha)	Keterangan
X1.1	.642	Reliabel
X1.2	.668	Reliabel
X1.3	.654	Reliabel
X1.4	.692	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012)

Dari pengujian pada table 10 tampak koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) variabel kpeimpinan Transaksional lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut adalah reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis/pengujian lebih lanjut.

Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 11 Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Hoefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha)	Keterangan
X2.1	.752	Reliabel
X2.2	.750	Reliabel
X2.3	.725	Reliabel
X2.4	.746	Reliabel
X2.5	.758	Reliabel
X2.6	.740	Reliabel
X2.7	.745	Reliabel
X2.8	.726	Reliabel

Sumber: Data diolah Tahun 2012.

Dari pengujian pada table 11 tampak koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) variabel kpeimpinan Transformasional lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut adalah reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis/pengujian lebih lanjut,

Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 12 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Hoefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha)	Keterangan
Y.1	.811	Reliabel
Y.2	.784	Reliabel
Y.3	.822	Reliabel
Y.4	.801	Reliabel
Y.5	.779	Reliabel
Y.6	.776	Reliabel

Sumber: Data diolah Tahun 2012.

Dari pengujian pada table 12 tampak koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) variabel kinerja karyawan lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut adalah reliabel sehingga dapat

digunakan untuk analisis/pengujian lebih lanjut, Adapun uji reliabilitas dari

semua variabel tersebut dapat digambarkan pada tabel 10.

Tabel 13 Uji Reliabilitas ketiga variabel

Variabel	Koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha)	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional (X_1)	0.628	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	0,768	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.824	Reliabel

Sumber: Data diolah Tahun 2012.

Dari pengujian pada table 13 tampak koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) variabel kepemimpinan transaksional, variabel kepemimpinan transformasional, dan variabel kinerja karyawan lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan bahwa semua instrumen tersebut adalah reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis/pengujian lebih lanjut,

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

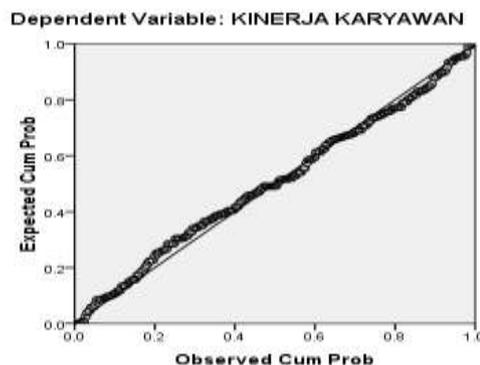
Model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas jika residual yang disebabkan oleh model regresi berdistribusi normal. Untuk menguji asumsi ini dapat digunakan metode kolmogorov – Smirnov pada table 14.

Tabael 14 Uji Asumsi Klasik

Statistik Uji	Nilai	Keterangan
Kolmogorov-Smirnov Z	0,770	Menyebar normal
Signifikan	0,594	

Berdasarkan pengujian Kolmogorov – Smirnov diatas, didapatkan nilai signifikan sebesar 0,594 dimana nilai tersebut lebih besar daripada $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas residual telah terpenuhi. Jika nilai standardized residual atau nilai residual dituangkan dalam sebuah grafik P-P Plot, maka terlihat bahwa plot dari residual tersebut membentuk suatu pola yang mendekati garis lurus seperti pada gambar 1 pola seperti gambar 2 mengindikasikan bahwa residual memiliki distribusi normal karena plot dari residual tersebut membentuk pola garis lurus.

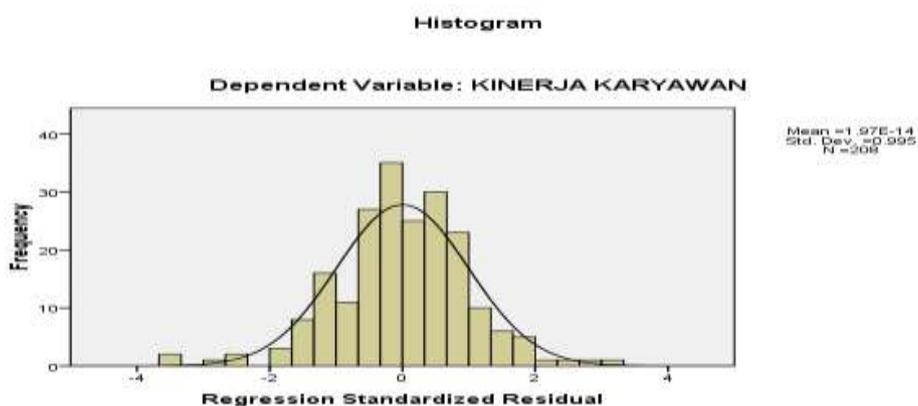
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1 Grafik P-P Plot Uji Asumsi Normalitas

Jika nilai residual dikelompokkan dalam sebuah histogram, maka residual – residual tersebut akan membentuk suatu pola kurva distribusi normal ,

yakni residual tersebut mengelompok pada bagian tengah dengan titik puncaknya berada pada rata-rata sama dengan 0,000 seperti pada Gambar 2.



Gambar 2 Residual memiliki Distribusi Normal

Hasil uji normalitas pengolahan program SPSS menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan gejala normal.

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti ada hubungan linier yang sempurna diantara beberapa variabel atau semua variabel bebas dari model regresi. Untuk mengetahui variabel bebas tersebut tidak saling berkorelasi atau ada hubungan linier diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi

yang digunakan dilakukan uji multikolinieritas. Mendeteksi multikolinieritas adalah dengan cara menggunakan uji korelasi Pearson. Jika antar variabel bebas mempunyai korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.9), maka hal ini menunjukkan adanya indikasi mulikolinieritas. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai toleransi dari nilai VIF yang diperolehnya. Jika nilai VIF antara 1 dan 2 dan nilai tolerance yang diperoleh kurang dari 1, maka dapat dikatakan bahwa persamaan suatu model penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dapat juga dilihat pada model regresi, yaitu dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) (Umar, 2003) dan bila nilai VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat disajikan pada tabel 15.

Tabel 15 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coliniarity Statistic	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Gaya kepemimpinan Transaksional	0.868	1,152
Gaya kepemimpinan Transformasi-onal	0.868	1,152

Hasil uji multikolinieritas pengolahan program SPSS pada tabel 12 menunjukkan bahwa nilai VIF variabel gaya kepemimpinan

transaksional 1,152 dengan tolerance 0,868, dan nilai VIF variabel gaya kepemimpinan transformasional 1,152 dengan tolerance 0,868. Dengan demikian maka kedua variabel bebas tersebut tidak menunjukkan gejala multikolinieritas.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif menggambarkan distribusi frekuensi jawaban responden berdasarkan tanggapan atas pernyataan – pernyataan dalam kuesioner. Item–item pernyataan variabel – vadabel dalam implementasi Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Trasformasional dan Kinerja Karyawan tersebut secara keseluruhan digambarkan dalam bentuk tabel deskripsi frekuensi, di mana terdapat dasar interpretasi skor indikator dalam tiap variabel penelitian. Dasar interpretasi nilai rata–rata yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada interpretasi skor yang telah digunakan Noermijati (2008) pada tabel 16.

Tabel 16 Dasar Interpretasi Skor Indikator dalam Variabel Penelitian

No	Nilai / Skor	Interpretasi
1.	4,3 – 5	Sangat Setuju
2.	3,5 – 4,2	Setuju
3.	2,7 – 3,4	Netral
4.	1,9 – 2,6	Tidak Setuju
5.	1 – 1,8	Sangat Tidak Setuju

Sumber : Noermijati, 2008

Kepemimpinan Transaksional (X1)

Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel Kepemimpinan

Transaksional adalah *Imbalan Kontingen, dan Manajemen Eksepsi*. Data dari indikator kepemimpinan transaksional tersebut adalah sebagaimana dalam tabel 17.

Tabel 17 Distribusi Indikator Dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Indikator			Mean (Rata-rata)
Imbalan Kontingen	3,8	X1.1	4,05
	1	X1.2	3,57
Manajemen Eksepsi	4,3	X1.3	4,28
	4	X1.4	4,39
Total			16,32

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012)

Dari tabel 17 terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1) mempunyai mean 4,08 yang terdiri dari dua indikator, yaitu : mean imbalan kontingen 3,81 (X1.1 dan X1.2) , dan mean manajemen eksepsi 4,34 (X1.3 dan X1.4). Mean terbesar ditunjukkan oleh indikator manajemen eksepsi. Hal ini berarti bahwa responden yang merupakan karyawan tetap Perum BULOG Divre Jatim sangat respons terhadap gaya kepemimpinan yang membuat *berusaha keras untuk memantau standar yang ditetapkan dan menjamin perbaikan kerja terus menerus sesuai dengan standar*. Mean terkecil ditunjukkan oleh indikator imbalan kontigen sebesar 3,81. Hal ini berarti bahwa melakukan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan dan mendapatkan imbalan sesuai dengan

kesepakatan di Perum BULOG Divre Jatim tidak terlalu berarti dibandingkan berusaha keras untuk perbaikan kerja terus menerus sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kepemimpinan Transformasional (X2)

Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional adalah *kharisma, inspirasional, rangsangan intelektual, perhatian individual*. Data dari indikator kepemimpinan transformasional tersebut adalah sebagaimana dalam tabel 18.

Tabel 18 Distribusi Indikator Dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator			Mean	Std Deviation
Kharisma	4,04	X2.1	4,12	.593
		X2.2	3,96	.686
Inspirasional	4,48	X2.3	4,54	.483
		X2.4	4,41	.484
Stimulasi intelektual	4,27	X2.5	4,32	.439
		X2.6	4,21	.594
Perhatian individual	4,18	X2.7	3,87	.696
		X2.8	4,48	.490
Total			33,96	4,468

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012)

Dari tabel 18 terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) mempunyai mean 4,24 yang terdiri dari empat indikator, yaitu : mean kharisma 4,04 (X2.1 dan X2.2) , mean inspirasional 4,48 (X2.3 dan X2.4), mean stimulasi intelektual 4,27 (X2.5 dan X2.6), dan mean perhatian individual 4,18 (X2.7 dan X2.8). Mean terbesar ditunjukkan oleh indikator inspirasional sebesar 4,48. Hal ini berarti bahwa responden yang merupakan karyawan tetap Perum BULOG Divre Jatim sangat respons terhadap gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dalam mengedepankan kepuasan pelanggan

dan cita-cita bersama. Mean terkecil ditunjukkan oleh indikator kharisma sebesar 4,04. Hal ini berarti bahwa kharisma tidak terlalu berarti jika dibandingkan dengan seorang pemimpin yang mempunyai inspirasi.

Kinerja Karyawan

Indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kinerja karyawan adalah *tingkat kemampuan kerjasama, tingkat inisiatif, tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, kualitas hasil kerja*. Data dari indikator kinerja karyawan tersebut sebagaimana dalam tabel 19.

Tabel 19 Distribusi Indikator Dari Variabel Kinerja Karyawan

Indikator			Mean	Std Deviation
Kuantitas	4,14	Y.1	4,16	.587
		Y.2	4,12	.579
Kualitas	4,21	Y.3	4,53	.448
		Y.4	3,88	.622
Ketepatan Waktu	4,25	Y.5	4,25	.528
		Y.6	4,26	.529
Total			25,23	3,29

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012)

Dari tabel 19 terlihat bahwa variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai mean 4,20 yang terdiri dari tiga indikator, yaitu : mean Kuantitas 4,14 (Y.1 dan Y.2) , mean Kualitas 4,21 (Y.3 dan Y.4), dan mean Ketepatan Waktu 4,25 (Y.5 dan Y.6). Mean terbesar ditunjukkan oleh indikator ketepatan waktu sebesar 4,25. Hal ini berarti bahwa responden yang merupakan karyawan tetap Perum BULOG Divre Jatim sangat respons terhadap gaya kepemimpinan yang mampu membawa pekerjaan tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan. Mean terkecil ditunjukkan oleh indikator kuantitas sebesar 4,14. Hal ini berarti bahwa pencapaian kuantitas sesuai permintaan pelayanan dan pencapaian sasaran hasil kerja tim tidak terlalu berarti dibandingkan ketepatan waktu.

Analisa Regresi Linier Berganda

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1: Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Divre Jatim.
- H2: Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Divre Jatim.
- H3: Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Divre Jatim.

Untuk menguji apakah hipotesis pertama (H1) diterima atau ditolak digunakan uji regresi linier berganda. Hasil analisisnya dapat dilihat dalam tabel 20.

Tabel 20 Hasil Analisis Regresi Berganda Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.291	1.560		4.033	.000
Gaya Kepemimpinan Transaksional	.128	.069	.105	1.859	.044
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.500	.046	.611	10.809	.000

Sumber : Data Primer yang Diolah (2012)

Regresi linier Berganda

Dari pengolahan program SPSS hasil analisis regresi berganda pada tabel 20, maka secara matematis hubungan antara variabel kepemimpinan Transaksional dan

transformasional dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = 6,291 + 0,128X_1 + 0,500X_2$$

Dimana, Y = Kinerja pegawai

X₁ = Gaya kepemimpinan Transaksional

X_2 = Gaya kepemimpinan Transformasional

Dari persamaan matematis tersebut di atas dapat diartikan bahwa : 1) Nilai konstanta adalah 6,291, hal ini berarti bahwa dengan menganggap variabel bebas gaya kepemimpinan transaksional (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) sama dengan nol, maka nilai variabel kinerja pegawai (Y) adalah 6,291. Dengan demikian sebelum dilakukan penelitian terhadap variabel gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional di Perum BULOG Divre Jatim sudah dalam kondisi baik; 2) Nilai koefisien regresi dari variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_1) adalah 0,128 mengandung arti jika variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_1) ditingkatkan satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,128 satuan. Dari tabel 17 juga dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional nilai sig $0,000 < 0,05$ dan variabel gaya kepemimpinan transformasional nilai sig $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Hepotesis

Uji Hipotesis I (Uji F)

Untuk mengetahui apakah variabel Y (kinerja karyawan) dipengaruhi bersamaan (simultan) oleh X_1 (gaya kepemimpinan transaksional) dan X_2 (gaya kepemimpinan transformasional) atau tidak, bisa dilihat dari perbandingan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Bila F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka Y (kinerja karyawan) dipengaruhi secara bersamaan oleh variabel X_1 (gaya kepemimpinan transaksional) dan X_2 (gaya kepemimpinan transformasional). Namun bila F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} maka Y (kinerja karyawan) tidak dipengaruhi secara bersamaan oleh X_1 (gaya kepemimpinan transaksional) dan X_2 (gaya kepemimpinan transformasional). Namun hal ini tidak perlu dilakukan dengan melihat nilai F_{tabel} , cukup dengan melihat nilai perbandingan nilai signifikansinya. Bila nilai Sig $< 0,01$ sangat signifikan, dan bila nilai Sig $< 0,05$ signifikan, bila Sig $> 0,05$ tidak signifikan.

Tabel 18 Uji F

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
1					
Regression	521,459	2	260,730	77,709	.000
Residual	687,818	205	3,355		
Total	1209,277	207			

Sumber : Data Diolah

Dalam tabel 18 terlihat bahwa F_{hitung} sebesar 77,709 dan nilai Sig $0.000 < 0.01$ yang berarti sangat signifikan. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transaksional dan variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh sangat signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Divre Jatim.

Uji Hipotesis 2 (Uji t)

Untuk menguji pengaruh parsial variabel gaya kepemimpinan oleh t_{tabel} sebesar 1,684.

transaksional (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara signifikan, dapat dilihat dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti pengaruhnya nyata dan bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka pengaruhnya tidak nyata. t_{tabel} diperoleh dengan cara melihat derajat bebas (degree of freedom) yang ditarik lurus dengan taraf signifikan 95% dan diper

Tabel 21 Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.291	1.560		4.033	.000
Gaya Kepemimpinan Transaksional	.128	.069	.105	1.859	.044
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.500	.046	.611	10.809	.000

Sumber : Data SPS

Dari tabel 21 bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_1) mempunyai nilai t_{hitung} sebesar $1,859 > t_{tabel}$ sebesar 1.684 dan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_2) mempunyai t_{hitung} sebesar $10,809 > t_{tabel}$ sebesar 1.684, artinya variabel bebas gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Divre Jatim, pada signifikansi 5%. Setelah dilakukan pengujian model, maka langkah selanjutnya adalah dilakukan perhitungan korelasi untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel independen. Hasil analisis korelasi yang diperoleh dan output regresi (lampiran) mengkorelasi tingkat keeratan hubungan antara variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1), variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y) yang diperoleh R sebesar 0,657 artinya korelasi hubungan antara variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1), variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y) erat (>0.05). Sedangkan nilai Adjusted $R^2 = 0,431$ menunjukkan besarnya kontribusi pengaruh variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1), variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 43% sedangkan sisanya yaitu 57% dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model. Dengan memperhatikan angka – angka pada tabel 19 maka dapat disusun suatu

persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 6,291 + 0,128X_1 + 0,500X_2$$

Di mana :

X_1 : Kepemimpinan Transaksional

X_2 : Kepemimpinan Transformasional

Y : Kinerja Karyawan

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa perubahan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional . Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) meningkat maka Kinerja Karyawan (Y) juga meningkat. Jika variabel Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) menurun maka Kinerja Karyawan (Y) akan menurun.

Uji Hipotesis 3 (Dominasi Variabel)

Uji hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independent secara simultan terhadap variabel dependent , pengaruh masing-masing variabel independent secara parsial, dan melihat dominasi variabel independent terhadap variabel dependent. Nilai Koefisien Beta standardized paling besar menunjukkan variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah Kepemimpinan

Transformasional. Dari tabel 19 Koefisien Standardized Beta terbesar yaitu 0.611 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah yang paling dominan berpengaruh.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Bycio dkk, (1995) serta Koh dkk, (1995), menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antar pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Bass (2008) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal, yakni :1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, 2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan,3) pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Selanjutnya, Bass (2008) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan dua gambaran perilaku pimpinan sebagai berikut : 1) Imbalan Kontingen,

pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai; 2) Manajemen dengan eksepsi, pada manajemen eksepsi pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Selain secara aktif, manajemen dengan eksepsi juga bisa dilakukan secara pasif. Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi nilai kinerja karyawan. Dilingkungan Perum Bulog Divre Jatim selain menerapkan orientasi pada profit, dituntut pula pada pelayanan publik, sehingga apabila mau diterapkan gaya kepemimpinan transaksional saat ini yang semata-mata berorientasi pada imbalan maka sangat lamban untuk pencapaian suatu tujuan. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Sulianti (2009) bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hamalik (2005) mengemukakan bahwa ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu :1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok;3) meningkatkan kebutuhan karyawan

yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pelaku karyawan, Budiarto dan Serlly (2004) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi kepuasan kerja, dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Bass (2008) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: 1) kharisma, pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan. Perilaku kepemimpinan ini mampu menularkan nilai-nilai tersebut pada karyawan; 2) inspirasional, aspek Inspirasional ini berperan terutama untuk menciptakan dan menjaga semangat karyawan agar selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan. Mereka harus memiliki kesadaran bahwa tujuan dan cita-cita bersama yang ingin dicapai yaitu menjadi perusahaan umum yang unggul ada di tangan mereka saat terjadi interaksi dengan masyarakat; 3) stimulasi intelektual, stimulasi intelektual berkontribusi besar pada sikap karyawan yang mampu mengambil inisiatif untuk memberi pelayanan yang memuaskan pada masyarakat dalam situasi yang berbeda-beda. Karyawan

dituntut untuk selalu mampu melakukan inisiatif untuk mengambil tindakan dalam waktu yang singkat sesuai dengan apa yang diperlukan oleh masyarakat; 4) perhatian individual, perhatian individual merupakan kunci suksesnya suatu kualitas fungsional karena hal ini menunjukkan adanya keterlibatan dari semua karyawan untuk memberi kontribusi yang tinggi melalui kinerja yang diberikan pada saat terjadinya interaksi dengan masyarakat. Adapun hasil dari penelitian di Perum Bulog Divre Jatim tahun 2011 menunjukkan hasil gaya kepemimpinan transaksional sangat dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan hampir 70% usia karyawan di Perum Bulog Divre Jatim diatas 45 tahun sehingga orientasi karyawan tidak semata-mata tertuju pada imbalan gaji, bahkan lebih terfokus kepada pengembangan diri.

Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Dominan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di Divisi Regional Perum Bulog Jawa Timur (2012) mendapatkan hasil bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian yang sangat penentu terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Panagiotis V (2008) bahwa kepemimpinan transformasional sangat penentu

terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Penelitian

Kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat indikator yaitu : kharisma, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut terlihat bahwa karyawan Perum BULOG Divre Jatim merasa termotivasi dan terinspirasi dengan pemimpin mereka jika menerapkan pengembangan rasa percaya diri, mengembangkan nilai-nilai baik, mengedepankan kepuasan pelanggan, mengedepankan cita-cita bersama, berinisiatif dalam melakukan pekerjaan, melakukan pekerjaan dalam waktu cepat, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan bekerja baik kepuasan pelanggan. Dengan demikian pihak manajemen Perum Bulog Divre Jatim perlu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kinerja karyawan terutama aspek inspirasi mengedepankan kepuasan pelanggan dan cita-cita bersama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standart kerja, penugasan kerja dan penghargaan. Kepemimpinan transformasional

adalah gaya kepemimpinan yang mempengaruhi sikap, persepsi, perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi kepuasan kerjadan mampu mengurangi konflik yang sering terjadi dalam suatu organesasi.

Kinerja karyawan adalah suatu yang dicapai oleh para pekerja menurut criteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu. Dari hasil penelitian yang dilakukan di Perum Bulog Divre Jawa Timur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Transaksional maupun Transformasional baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun demikian saat sekarang yang sangat dominan adalah gaya kepemimpinan tranformasional. Dan dari variable tranformasional tersebut mean yang tertinggi dalam penilaiannya pada variabel ispirasional, ini berarti bahwa karyawan BULOG Divre Jatim sangat menginginkan seorang pemimpin yang mampu menginspirasi dalam mengedepankan kepuasan pelanggan dan cita-cita bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad S Ruky. 2002.Sistem Manajemen Kinerja . Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. 1995.Further Assessments of Bass's (1985). **Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership**

- .Journal of Applied Psychology.**80 (4). Hal : 468-47
- Bass, B. M.1990.**Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, 3rd Edition**, Free Press.
- Bass & Bass.2008. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and managerial Applications.**4th edition Free Press.
- Budiarto, Y., Selly 2004. **Komitmen Karyawan pada Perusahaan ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.** Jurnal Psikologi. Jakarta: Jurnal Psikologi vol. 2 No. 2
- Gibson. 2002 . **Organisasi Perilaku–struktur–proses, Terjemahan, Edisi V.** Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hamalik,Oemar. 2005. **Kurikulum dan Pembelajaran.**Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. H. 2003. **Manajemen, Edisi Kedua.** Yogyakarta : BPF 2000.
- Hayward,B.A.2005. **Relationship between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation.** South Africa MBA Thesis Rhodes University.
- Husein Umar, 2005. **Metode Penelitian.** Jakarta : Salemba Empat.
- Kartono, Kartini. 2002.**Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?, Edisi Baru.** Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Keban, Yeremias. T. 2000. **“Good Governance ” dan “Capacity Building ” sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan.** [Online].Tersedia: [http://www.google.co.id/search?Grindle Good Government Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries](http://www.google.co.id/search?Grindle+Good+Government+Capacity+Building+in+the+Public+Sector+of+Developing+Countries) Boston MA Harvard Institue for International Development.
- Noermijati. 2008. **Aktualisasi Teori Herzberg, Suatu Kajian Terhadap Kepuasan dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional (Penelitian di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang).** Disertasi Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Panagiotis V,P. 2008. **“Transformational Leadership and Work Motivation in Modern Organizations”.**Journal of Advances in Management. Vol. 1 No. 3, 2008, pp. 9 -12
- Riduwan,A. 2006. **Metode dan tehnik Menyusun Tesis.** Bandung : Alfabeta.
- Robbins, S.P. 2001. **Psikologi Organisasi,** Edisi ke-8. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. **Perilaku Organisasi Buku 2.** Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, S.P. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Jakarta : Bumi Aksara.

- Steers Richard. M.2005. **Efektivitas Organisasi. (Terjemahan).** Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2006. **“Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D”**.Bandung: Alfabeta.
- Tobing, Sulianti D.K.L.2009. **Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara.** Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan [online]. Tersedia:<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewFile/17742/17663>. [23 April 2012].
- T-Scannen-Moran, 2003. **Fostering Organizational Citizenship in Schools : Transfor-mational Leadership and Trust.** Journal of Educational Administration. Chapter 6. pp. 1 – 36
- Thoah,M.2001.**Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya.** Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Umar, H.2003. Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Wahjosumidjo.2003.**Kepemimpinan Kepala Sekolah Edisi Revisi.** Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Yukl, G. A. 1998. **Leadership In Organizations.** New Jersey : Printice-Hall.

